

# **UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**



## **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

# **TESIS DE GRADO**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

## **REALIZACIÓN DE UN AUDITORIO**

Autor: Yanina Mariel Pennucci

Tutor: Hugo Ortigala

**Mendoza, Argentina, 2009**

## **CALIFICACIÓN**

## Índice

<u>Capítulo I</u>	Pág.
<u>Resumen ejecutivo</u>	7
 <u>Capítulo II</u>	
<u>Introducción</u>	8
 1. Proposición	8
2. Justificación	8
3. Objetivo general	9
4. Objetivos específicos	9
5. Fuentes de información	9
6. Metodología	10
7. Hipótesis	10
 <u>Capítulo III</u>	
<u>Análisis del Mercado</u>	11
 Análisis del macroentorno	
• Ambiente económico	11
• Ambiente político	11
• Ambiente legal	13
• Ambiente sociocultural	13
Oportunidades y Amenazas	14
Análisis del microentorno	
• Poder de negociación de los proveedores	15
• Poder de negociación de clientes	16
• Competidores actuales	17
• Competidores potenciales	17

• Productos sustitutos	18
• Análisis del mercado del proyecto	20
• Producto	20
• Cliente	20
• Tamaño del mercado global	20
• Tamaño del mercado del proyecto	21

## Capítulo IV

<u>Análisis Estratégico</u>	22
-----------------------------	----

Visión	22
Misión	22
Objetivos	22
Estrategia Genérica	23
Cadena de Valor del Proyecto	23
Fortalezas y Debilidades	25

## Capítulo V

<u>Análisis Administrativo</u>	26
--------------------------------	----

Organización jurídica	26
Estructura organizacional	26
1. Organigrama de la organización	26
2. Manual de funciones de la organización	27

## Capítulo VI

### Análisis técnico

1. Diseño de proceso productivo	30
2. Estrategia de Servicio	31
3. Productos del Servicio	31

4. Medición del Desempeño del Servicio	32
5. Distribución de Instalación en planta	33
6. Localización de la planta	34

## Capítulo VII

<u>Análisis Comercial</u>	35
---------------------------	----

1. Estrategia de Producto	35
2. Estrategia de Precio	36
3. Estrategia de Distribución	36
4. Estrategia de Promoción	36

## Capítulo VIII

<u>Evaluación Financiera</u>	38
------------------------------	----

1. Inversión a realizar	38
2. Estructura de costos	38
3. Ingresos	38
4. Financiación	39
5. Cantidad de equilibrio	39

## Capítulo IX

<u>Conclusiones</u>	40
---------------------	----

## Capítulo X

<u>Bibliografía</u>	41
---------------------	----

## Anexo

Análisis financiero

## Capítulo I

### Resumen Ejecutivo

**Especificidad:** Creación de un auditorio para espectáculos y eventos ubicado en el departamento de Guaymallén en la provincia de Mendoza. En este espacio se generan nuevas propuestas musicales, teatrales, danza, que permitan a los artistas locales dar a conocer su trabajo y talento. Además se alquila la sala para eventos tales como, capacitaciones, charlas, presentaciones de libros, colaciones de grado, fiestas escolares. **Concepto del negocio:** Es un auditorio con organización privada donde se gestionan espectáculos propios y se alquila la sala también, para distintos tipos de eventos. **Mercado:** Mendoza está experimentando un crecimiento cultural y turístico muy importante y sostenido en el tiempo, es por eso que la generación de espectáculos se presenta como una actividad atractiva y además existen sectores de público, el infantil entre otros, que no han sido explotados en su totalidad. También existen pocos auditorios en buenas condiciones donde los artistas mendocinos puedan desarrollar y dar a conocer su arte, característica esta que se presenta como una gran oportunidad en este mercado. **Rentabilidad del negocio:** EL negocio presenta una rentabilidad muy atractiva, debido a que la inversión es relativamente baja, la cantidad de posibles actividades a realizar es muy amplia con la misma estructura y los indicadores como VAN y TIR son sumamente atractivos. **Ventaja Competitiva del proyecto:** La organización cuenta con una amplia gama de contactos en la gestión cultural y social que facilitará la múltiple realización de eventos de distintas características.

## Capítulo II

### Introducción

#### 1. Proposición

En el transcurso de los últimos años una de las actividades que ha crecido significativamente y ha tomado un lugar importante en nuestra provincia, es la actividad cultural en diversas y creativas formas.

Diferentes tipos de espectáculos, fiestas tradicionales, como lo es la fiesta de la vendimia, y nuevas propuestas que se han ido desarrollando han generado un nuevo nivel (superior) en este rubro.

Nuestra provincia tiene un gran potencial y talentosos artistas que han luchado por abrirse camino en la promoción de su arte; a esto se suma la mayor concurrencia de turistas que la provincia ha experimentado en los últimos años y el interés que estos manifiestan por conocer las costumbres, la música, el arte local, etc. También es importante destacar que la actividad recreativa, cultural y social ha cobrado gran importancia para los mendocinos como una forma de esparcimiento y diversión, debido al ritmo de la actividad laboral y las grandes exigencias que la vida hoy presenta. Es por esto que las personas tienen una mayor predisposición (positiva) para participar y disfrutar de buenos espectáculos.

#### 2. Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad la creación de un auditorio desde una iniciativa privada con un manejo profesional del espacio que sea rentable y donde los artistas locales puedan presentar sus propuestas tanto musicales, teatrales, danzas, etc.



La creación de este auditorio, cómo se expresa en el párrafo anterior, se desarrollará a través de una gestión privada y con finalidad de lucro. Es decir, poner en marcha una organización sería que facilite un espacio para los artistas pero que se auto financie a mediano plazo, entendiendo que todo comienzo requiere inversión y que la rentabilidad se comienza a percibir con posterioridad.

También es parte del presente proyecto no solo facilitar el espacio para que otros puedan aprovecharlo sino también generar producciones propias.

### 3. Objetivo general

Crear un auditorio con organización propia que gestione y desarrolle eventos.

### 4. Objetivos específicos

- Acondicionar el espacio físico (local) disponible para poner en marcha el proyecto en octubre de 2010.
- Utilizar en forma eficiente los contactos que se poseen en Gestión de eventos para reforzar la etapa inicial del proyecto.
- Obtener el esponsoreo de las empresas interesadas.
- Desarrollar la estrategia publicitaria más adecuada para el segmento mercado al que se apunta.
- Realizar una logística efectiva para crear una agenda en donde el auditorio se utilice con una fluida frecuencia.

### 5. Fuentes de información

Se realizará una investigación de mercado a partir de la recolección de datos de fuentes primarias, mediante entrevistas de carácter abiertas.

- Entrevista personal con el Sr. León Repetur Presidente de la Fundación Coppla
- Entrevista personal con el Sr. Fabio Garro Músico y gestor de eventos musicales.
- Entrevista personal con el Sr. Daniel Rimola presidente de la asociación de hoteleros de Mendoza.

Además, se ha trabajado en la recopilación de datos de fuentes secundarias. En particular,

- Cuadernillos y material proveniente de Diplomado en Gestión Social y Cultural cursado y aprobado en el año 2006 en Fundación COPPLA.
- Informes y estadísticas realizadas por el Idits (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios).
- Estadísticas publicadas por el INDEC.
- Artículos de Diario sección espectáculos.

## 6. Metodología

Para realizar el proyecto se utilizó una metodología de primacía contextual descriptiva, organizacional descriptiva y una metodología de primacía organizacional creativa.

En primer lugar se encuentra el resumen ejecutivo a fin de proporcionar los resultados fundamentales en forma rápida y precisa a los destinatarios del plan.

## 7. Hipótesis de la investigación

El siguiente Plan de Negocios demuestra, que la creación y realización del auditorio, sería rentable si se cumplen las condiciones de: captación segmento de mercado elegido, cantidad de ventas de entradas, una adecuada promoción del espacio y de las actividades en él realizadas, y mantención de costos totales en la magnitud que se calculan.

### Capítulo III

#### Análisis del Mercado

##### Análisis del Macroambiente

##### Ámbito Económico

El público mendocino es consumidor de cultura, pero desconoce que aquí se puede producir cultura en términos de industria, desconoce la oferta, aunque tiende a valorar positivamente lo local.

Hoy la economía provincial necesita de una visión estratégica que tienda a la diversificación, aproveche las potencialidades turístico-culturales que posee, y genere nuevos rubro de negocios. La cultura, lejos de ser un mero “regocijo del espíritu”, es también un proceso de producción material y simbólico. Las economías de los países más importantes así lo entienden, y por ello han desplegado una verdadera industria del entretenimiento y el tiempo libre.

Del fortalecimiento de las producciones locales, por ejemplo el cine, el diseño, los discos y los libros, se obtienen como resultado importantes tasas de empleo cultural en el sector, a la vez que importantes ganancias. Mendoza cuenta con ventajas comparativas para ello: el clima, mayor cantidad de horas de sol respecto de otras provincias, ausencia de lluvias, paisajes imponentes de montaña, cientos de músicos, realizadores y escritores, y pequeñas pymes culturales **que, a pulmón, trabajan con ahínco, y mantienen el rubro, sin un marco legal de fomento ni subsidio estatal.**

##### Ámbito Político

Desde la reapertura democrática, Mendoza ha tenido distintas gestiones culturales, de distintos signos políticos, en épocas de prosperidad y de crisis. Pero si algo tienen en común las mismas, es que desde el poder ejecutivo, nunca le dieron la debida atención que merecían. Algunas más, otras menos, pero nunca a la altura de la 4ta. Provincia en importancia del país.

En principio, porque nunca se dimensionaron las posibilidades estratégicas que tiene el sector en términos de desarrollo y crecimiento. Por ello, siempre fue un tema crítico para los funcionarios del área con el magro presupuesto con que contaban y con que cuentan. Recordemos que el presupuesto cultural de la provincia no llega al 1%, mientras que la provincia de San Luis por ejemplo, destina casi el 4% a cultural.

Hoy volvemos a fojas cero en la discusión sobre el tema. La Mendoza 2009 tiene, otra vez, la gran oportunidad de apostar al desarrollo cultural de la provincia. El tema de las industrias culturales, tíbiamente explorado por los gobiernos precedentes, debería formar parte de la agenda del nuevo gobierno.

#### Límites y ventajas comparativas

No es nuevo decir que Mendoza es tierra de producción de cultura. Sus miles de plásticos, escultores, realizadores de cine y video, bailarines, músicos, actores y escritores, entre otros, conforman un rico mosaico de producción cultural. Y esto forma parte de una importante tradición en la región que viene de varias décadas atrás. Sin embargo, nunca se llegó a conformar en la provincia un polo de desarrollo de industria cultural que potenciara estas producciones en un mercado cultural propio, con proyección nacional e internacional.

Algunas de las razones de aquellos límites podrían sintetizarse en las siguientes causas:

1-El histórico carácter centralizado del desarrollo nacional, focalizado en Buenos Aires y Capital Federal, constituyó siempre un obstáculo para el desarrollo de algunos rubros económicos en las provincias.

2-El rol preponderantemente agrícola de nuestra economía provincial, que no diversificó la economía hacia otras áreas durante décadas, lo cual limitó la visión de empresarios locales para pensar a la cultura como mercado posible.

3-La falta de una discusión estratégica en el ámbito estatal para plantearse un desarrollo de negocios culturales hacia adentro y hacia afuera de la provincia.

4-La permanente resistencia de los artistas locales a pensar a la cultura como hecho productivo y económico, aferrándose a la visión de la cultura como hecho puramente creativo.

5-La indiferencia sistemática de los distintos gobiernos provinciales respecto del órgano ejecutor de políticas culturales. Presupuestos raquíticos y falta de capacitación de los responsables en ejecutarlas, han convertido al área de cultura oficial en una oficina pública de reclamos.

6-Por otro lado, las escuelas y facultades de artes presentan un déficit importante en la formación de sus egresados respecto de esta discusión. Prima un imaginario pudoroso para pensar a la cultura, ostentando posiciones supuestamente independientes y alternativas que se resisten a reflexionar su producción en términos políticos y económicos.

#### Ámbito legal

No existe un ente regulador en general. Los espectáculos en general están regidos por las ordenanzas municipales y las áreas de rentas provinciales. A su vez los espectáculos teatrales deben responder a normas de “argentores”, los musicales a “SADAIC” y AADI CAPIF. Estas son todas sociedades de recaudación de derechos.

Es hora de repensar las políticas culturales, todavía concebidas desde nociones, muchas veces anacrónicas, dejando al arbitrio del mercado el timón de la producción cultural.

#### Ámbito Socio-Cultural

Mendoza se ha convertido en los últimos años en una provincia atractiva para el turista nacional y extranjero, para empresarios y productores culturales, así como una región de fuerte proyección internacional.

En un estudio realizado por el Idits (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios) el 50% de la población afirma que las actividades que realiza en su tiempo libre las realiza en su casa. El 30% afirma hacerlo fuera de su casa y el 20% nombra las dos opciones anteriores.

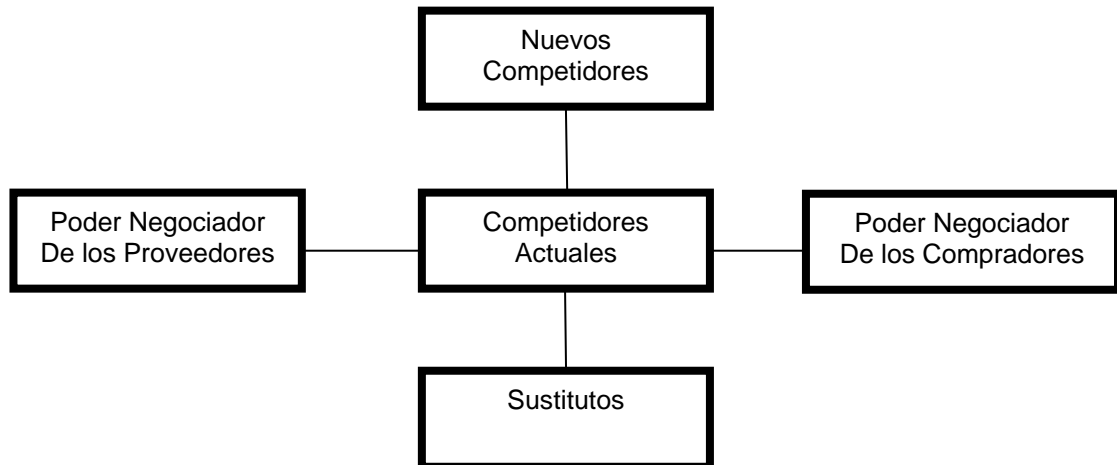
#### Oportunidades:

- Generar nuevos espectáculos.
- Mendoza no posee muchos auditorios en condiciones óptimas para realizar espectáculos.
- Existe una variada y nueva afluencia de turistas nacionales y extranjeros que eligen nuestra Ciudad como destino.
- Las personas le dan más importancia a su tiempo de recreación y descanso.
- Variedad de gustos en la elección de espectáculos.

#### Amenazas:

- Comenzar de cero en un mercado que ya tiene ofertas importantes.
- Una variada gama de sustitutos.
- La crisis económica general.

### Análisis del Microambiente



En el desarrollo y análisis de este proyecto y el entorno en el cual se introducirá, se reconocen las siguientes características en las Fuerzas Competitivas:

#### Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de proveedores es débil. En lo que a artistas se refiere su poder de negociación es limitado por la falta de lugares disponibles de estas características que la provincia presente para estos eventos. Lo mismo sucede en el caso del equipamiento técnico, el poder de negociación de estos proveedores es débil ya que los equipos proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado gracias a un gran número de proveedores y el cambio no es difícil.

Debido a que este proyecto tiene como fin ofrecer espectáculos a distintos tipo de espectadores, el mercado proveedor con quien nos relacionaremos es aquel que permita armar la infraestructura del auditorio y provea ciertos servicios para mantener las instalaciones como por ejemplo: las sillas o butacas, luces, el armado del escenario, una pequeña base de sonido (si es necesario o conveniente),

etc. Prácticamente para todos estos elementos existe la posibilidad de tener al menos dos o tres proveedores con los cuales poder negociar.

Esto significa tener una mayor disponibilidad, seguridad y rapidez en la recepción y lo que es más importante poder negociar los precios.

Por otro lado y confirmado por especialistas en el área, es posible y a veces más conveniente negociar con proveedores en Buenos Aires, ciudad en la que quizás hay un mayor abanico de opciones.

En el caso del sonido y luces se da un patrón general en todo tipo de auditorios que a excepción del Teatro Independencia, por ser estatal, ninguno está equipado con estos servicios debido a que a los dueños no les resulta rentable porque ningún espectáculo es igual a otro, y no todos en su armado utilizan la misma estructura técnica por lo que se decide terciarizar este servicio que generalmente queda a cargo de los artistas conseguirlo en base a lo que necesiten. Esta información fue obtenida en distintas entrevistas realizadas a músicos, empresarios y asesores de espectáculos a quienes se pudo entrevistar.

#### Poder de negociación de los clientes

Habiendo analizado este factor se puede decir que el público mendocino es un público relativamente exigente y como en toda gran ciudad sus gustos son muy variados, característica ésta que será aprovechada y transformada de un posible obstáculo a una oportunidad.

Al público adulto le gusta escuchar espectáculos de música popular, de distintas colectividades, en general asisten a eventos que no sean masivos. Se disfruta la música folklórica local y regional, los conciertos al aire libre y todo tipo de evento que tenga una impronta familiar y algo conservador. Son selectivos a la hora de elegir una obra teatral pero al ser una actividad no muy explotada en nuestra provincia, despierta la curiosidad de muchos.

Los jóvenes en lo que a espectáculos se refiere, prefieren mayormente la actividad musical, distinto tipo de bandas, mayormente de Rock and Roll, música pop, distinto tipo de géneros fusionados como R & B, el blues y algo de jazz.



Un sector muy interesante y poco explotado es el de los niños ya que no existen muchas propuestas desde el ámbito local, y es uno de los objetivos de este proyecto generar la opción de espectáculos para ellos desde una perspectiva educativa y también recreativa.

### Competidores Actuales

La rivalidad en esta industria es moderada. Existen espacios que poseen características similares a este proyecto como el Teatro Quintanilla con una capacidad para 190 personas, el teatro Recreo con capacidad para 250 personas pero la diferencia con este auditorio es que no solo se alquilará a terceros sino que también se generarán propuestas propias que mantengan el auditorio en uso permanente.

Teatros como el Independencia, Cine Plaza, Auditorio Bustelo son lugares que tienen otro enfoque, son más grandes en su capacidad física y se utilizan para artistas nacionales e internacionales, más conocidos en cuanto a su trayectoria y que requieren de espacios más amplios debido a su popularidad y fama. Estos auditorios tienen mayor y más altas exigencias en cuanto a los requisitos para su uso, y su puesta en marcha es costosa.

Se reconoce en estos una especie de competencia indirecta pero en cuanto a la finalidad de este proyecto no son una gran amenaza para el desarrollo del mismo.

### Competidores potenciales:

La amenaza de competidores potenciales es baja. Las barreras de ingreso no son muy altas pero debido a que no existe una tendencia o fomento a crear espacios de estas características no son muchos los que ven en este tipo de actividad una oportunidad de negocio.

Las barreras más altas son la falta de experiencia y contactos en el medio para poder rápidamente generar propuestas que atraigan a los espectadores.

Los costos son relativamente altos.

Las barreras de salida no son muy altas, no existen grandes costos de salida pero como todo lo relacionado al arte, las barreras más fuertes son las emocionales, aquellas que tienen que ver con el arraigo a la actividad.

#### Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es cada vez más intensa. Esta industria es de entretenimiento y esparcimiento, y compite con otras formas de entretenimiento como el cine, los Pub donde habitualmente se presentan algunas bandas de música, etc. Por eso se considera que una de los puntos fuertes que debe preponderar en este proyecto es el enfoque Cultural y educativo. Es decir, presentar diferentes géneros de música donde se pueda ampliar el conocimiento de los espectadores, enriquecer su gusto por las artes y también en el caso de los niños crear instancias de aprendizaje a través de la música, el teatro, las danzas, etc.

Atractivo	Baja 1	Medio Baja 2	Medio 3	Medio Alta 4	Alta 5
<b>Poder de Negociación de Proveedores</b>	X				
<b>Poder de Negociación de Clientes</b>					X
<b>Competidores Actuales</b>			X		
<b>Competidores Potenciales</b>		X			
<b>Productos Sustitutos</b>				X	

El análisis previo permite llegar a la conclusión que es necesario apuntar a los gustos de los consumidores de manera que las propuestas de espectáculos sean aceptadas. Pero podemos decir que la industria es muy atractiva, porque no existe una competencia muy cerrada y se pueden

generar propuestas ciertas al corto plazo, muy creativas aprovechando los contactos con artistas y una gran posibilidad de negociar con los proveedores.

### Análisis del mercado del Proyecto

**Producto:** Este auditorio será un espacio disponible para que los artistas locales puedan desarrollar y dar a conocer sus propuestas de manera profesional, también se generaran propuestas artísticas y educativas relacionadas con la cultura y la educación desde la misma organización del auditorio, por último estará disponible para las distintas instituciones que deseen realizar conferencias, colaciones de grado, presentaciones de libros, etc.

**Clientes:** Este producto posee 2 tipos de clientes. La audiencia que asistirá a ver los espectáculos, que dependiendo que tipo de espectáculo se presente, será audiencia infantil, juvenil, familiar; y las distintas instituciones o particulares que alquilen la sala para otros fines que no sean espectáculos, cómo conferencias, presentaciones de libros, entregas de diplomas. Es importante aclarar que los artistas cumplen una función más específica como canal de distribución.

**Tamaño de Mercado Global:** Decir que el mercado mundial de espectáculos se encuentra liderado por países que son grandes potencias económicas como los Estados Unidos, Inglaterra, Australia no es una gran novedad. Estos países y otros generan espectáculos cinematográficos, musicales, audiovisuales de altísima calidad. A nivel internacional la concentración y transnacionalización de la economía, de la mano de las grandes multinacionales, deja al sector de la Industria cultural condicionado y plantea una situación asimétrica entre las grandes compañías del sector (majors) y las pequeñas compañías independientes (indies). En esta industria se da una clara y creciente internacionalización de la economía en la faceta histórica de la globalización y una «mundialización de los productos culturales»

Tamaño de Mercado del Proyecto: Este proyecto está orientado a planificar y desarrollar actividades culturales en un marco diversificado, con ofertas destinadas a una amplia variedad de públicos potenciales. En efecto, una eventual sumatoria de múltiples públicos restringidos, puede significar la cobertura de un amplio público con diversas preferencias. Y por el contrario, una eventual insistencia en espectáculos de concurrencia masiva puede ir en desmedro de públicos de otras preferencias.

El mercado de este proyecto se define sobre el Gran Mendoza, estará enfocado en captar la mayor cantidad de público de todas las edades, siempre en función de los distintos espectáculos que se presenten en el auditorio.

En cuanto a la estructura del Mercado, este se define como un Oligopolio, donde existen varios compradores y pocos oferentes; aunque no existen grandes restricciones para que se presenten nuevas ofertas y tampoco hay un límite de demanda en el caso que las personas quieran aumentar su consumo en este mercado.

## Capítulo IV

### Análisis Estratégico

#### Visión

Llegar a ser, a partir de un espacio físico propicio, una empresa gestidora de espectáculos locales y un nexo entre los artistas y el público.

#### Misión

Crear un auditorio equipándolo correctamente de manera que puedan realizarse espectáculos para promocionar el arte local.

Generar a partir de este espacio espectáculos musicales, teatrales, danzas, etc. De manera que aquellos que no pueden acceder a los grandes auditorios, por razones de corta trayectoria u otro motivo puedan aprovechar y disponer de este espacio.

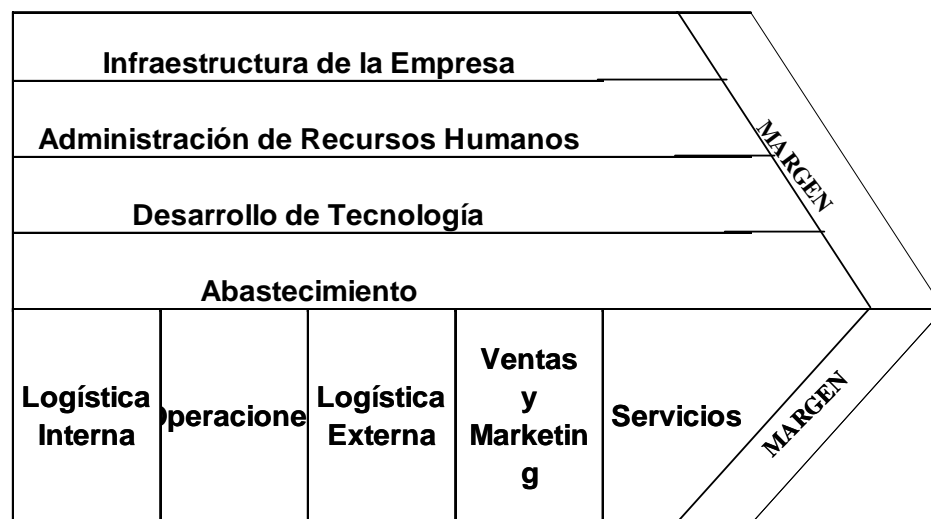
#### Objetivos

1. Revalorizar la música y el arte local.
2. Fomentar la cultura a través de la música y el arte en general.
3. Dar profesionalidad y calidad al trabajo artístico.
4. Generar un espacio de espectáculo para los niños.
5. Valorizar a los artistas locales a través de este espacio.
6. Rescatar la identidad de los pueblos.
7. Generar intercambios y espectáculos conjuntos con artistas de otros lugares.
8. Facilitar a los artistas un espacio físico para darse a conocer.
9. Lograr a través de una gestión seria que este espacio artístico sea un negocio rentable.
10. Desarrollar capacidad de prestación de Servicios a terceros.

### Estrategia Genérica

La estrategia adoptada para competir será de **Diferenciación**. Si bien hay una intención de mantener los costos moderadamente bajos, lo más importante es que cada espectáculo que se presente en este auditorio sea identificado como único y de una alta calidad, no sólo esto en los espectáculos sino en el majo administrativo del auditorio. Es decir, que los espectadores relacionen el lugar con calidad, tanto en el producto como en la atención.

### Cadena de Valor del Proyecto



Actividades primarias:

**Logística Interna:** actividades asociadas a la preparación de escenografía, luces, contratación de sonido necesarios para llevar a cabo la puesta en escena.

**Operaciones:** Son las actividades centrales de los espectáculos, es decir, la realización de la obras de teatro, recitales, conferencias, etc. Todo lo que tiene que ver con el desarrollo del espectáculo, el asistir al público en lo que sea necesario dentro de la sala.

Logística externa: Cobranzas de las presentaciones realizadas por la organización, como el alquiler del auditorio, los auspicios y las donaciones.

Ventas y Marketing: Consiste en la venta de entradas ya sea en la taquilla o venta anticipada y en la publicidad de los espectáculos que se presenten en el auditorio en caso de que el espectáculo sea una iniciativa de esta organización, esta puede ser una de las actividades más costosas.

Servicios: Debido a que cuando termina el espectáculo termina la prestación, esta actividad no tiene servicios posventa, por eso es de suma importancia que el espectador se retire conforme y satisfecho.

#### Actividades de Soporte:

Infraestructura: Incluye actividades de administración en general, un empleado administrativo que en una primer instancia estará media jornada para que realice los pagos de impuestos y servicios, atienda el teléfono, organice la agenda, y muestre el auditorio cuando alguien desee alquilarlo. También incluye la contratación de asesores letrados y contables.

Recursos Humanos: El trabajo de preparación y capacitación del personal es sencillo debido a que las tareas no son complejas. Se debe saber ofrecer el lugar, detallar cuales son las comodidades del auditorio, capacidad, etc.

También está el trabajo del boletero quien corta los tickets de entrada. Las personas que estarán en la taquilla y eventualmente también el personal de limpieza.

Tecnología: Desde la actividad administrativa consistirá en un buen sistema de registración de datos sobre: las personas que alquilen el auditorio, ya sean artistas, instituciones académicas, escuelas, etc. Esta base de datos es muy importante porque representará a los clientes.

En cuanto al auditorio se contará con pantalla y proyector para conferencias pero no se proporcionará desde el establecimiento luces extras y sonido.



Abastecimiento: Todas las actividades asociadas a la compra de insumos de oficina, como por ejemplo papelería y útiles, una computadora, máquina de fax y elementos de limpieza para el mantenimiento del lugar. Proveedores de luces y sonido (esto es optativo, en caso que sea necesario).

### Análisis de las Fortalezas y Debilidades del Proyecto

#### Fortalezas

- Disponibilidad del lugar físico
- Se cuenta con personal idóneo para administrar el auditorio.
- Conocimientos administrativos y de gestión social y cultural.
- Posibilidad de gestionar distintos tipos de eventos.
- Se tienen los contactos para asesorar este proyecto, por ejemplo: técnicos en sonido, músicos y gestores de espectáculos.
- Se cuenta con personas que están interesadas en aportar sus recursos para poner en marcha el proyecto.

#### Debilidades:

- Se debe acondicionar en un 80% el espacio físico del proyecto.
- Es un establecimiento desconocido por ser nuevo.

## Capítulo V

### Análisis Administrativo

#### Estructura Organizacional

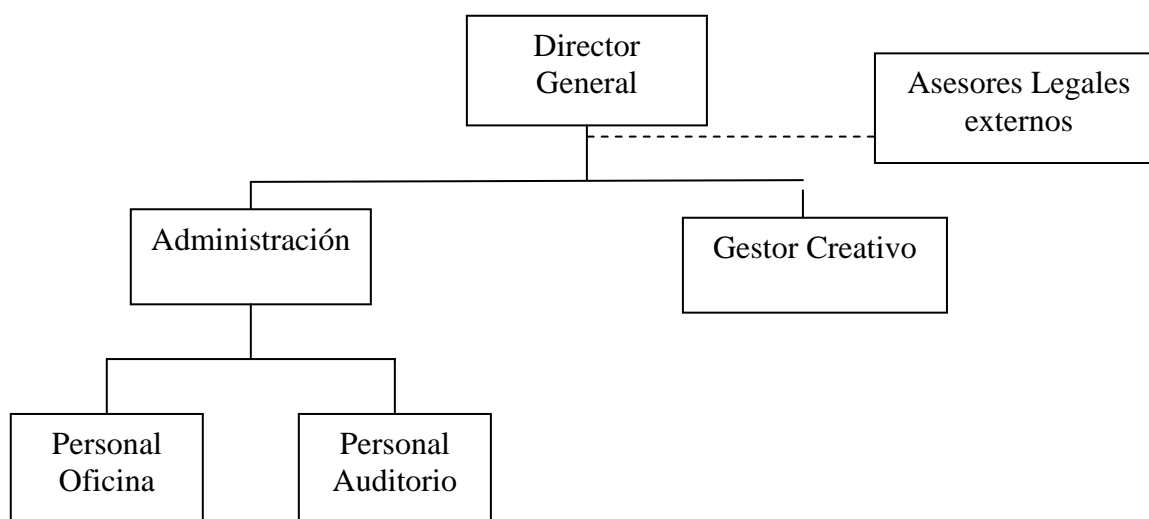
Para la puesta en marcha de este proyecto, estará al frente como figura legal una sola persona con carácter Monotributista.

Esta organización tendrá como objeto realizar por cuenta propia o de terceros las siguientes actividades:

Espectáculos artísticos – conferencias – colaciones de grado – presentaciones de libros – presentaciones de estudios empresariales.

Como se puede apreciar, el objeto es bastante amplio, de modo que sea adaptable y flexible a las nuevas oportunidades que puedan surgir.

Aunque legalmente habrá una sola persona responsable, la estructura de la organización responde al siguiente organigrama:



### Perfil y Funciones para cada cargo

#### Director y General:

Perfil: debe ser una persona emprendedora, ágil e intuitivo para negociar, capaz de asumir riesgos, tener conocimiento teórico de conducción y administración de organizaciones, generar y buscar oportunidades, debe ser también una persona que posea y sepa hacer contactos sociales importantes. Debe ser un puente entre lo organizativo y lo creativo. Debe ser un excelente comunicador.

#### Funciones:

- Realizar la planificación y control estratégico de la organización.
- Generar las estrategias de marketing, financiera, etc.
- Fijación reobjetivos.
- Reclutamiento, Selección, contratación y capacitación de RR HH.
- Asignar las tareas al resto del personal.
- Control de funciones en todas las áreas.

#### Encargado de Administración:

Perfil: Debe ser una persona responsable, proactiva, capaz de enfrentar y resolver problemas, con aptitud para dirigir personas, ágil, capaz de adaptarse a los cambios.

#### Funciones:

- Puesta en marcha de las estrategias.
- Control del personal de oficina y auditorio.
- Control de tareas administrativas.
- Mantener de manera permanente el contacto con los artistas e instituciones con quienes se contrata.
- Estar presente en la venta de taquilla.

#### Personal Oficina:

Perfil: Debe ser una persona amable, saber relacionarse y desenvolverse con las personas, tener capacidad operativa, ser dócil para recibir instrucciones, saber adaptarse a los cambios. Manejo de PC.

#### Funciones:

- Confeccionar y manejar la agenda del auditorio.
- Atender el teléfono
- Realizar pago de impuestos y aportes.
- Realizar trámites bancarios.

#### Personal Auditorio:

Perfil: Ser amable, discreto, responsable, rápido y ágil manejo de dinero y entradas.

#### Funciones:

- Venta de entradas previas al evento y en taquilla.
- Corte de tickets en el ingreso al auditorio.
- Conocer las instalaciones para contestar cualquier pregunta o duda de las personas que asistan al auditorio.
- Tener preparación de cómo accionar en caso de algún problema como movimiento sísmico, cortes de luz en la sala, primeros auxilios.

#### Gestor Creativo:

Perfil: Debe ser una persona con capacidad de crear, debe ser ejecutivo, capaz de trabajar con equipos de personas, ser responsable, debe ser intuitivo, debe entender la importancia de que hay un puente entre lo creativo y lo organizativo, debe ser buen comunicador.

#### Funciones:

- Llevar a cabo el montaje de los espectáculos que se generen.
- Debe trabajar con el director general en la producción de los espectáculos.
- Contratar a los actores, bailarines, músicos; esto dependerá de que tipo de espectáculo sea.
- Contratar luces y sonidos.
- Coordinar y controlar todo lo referido a vestuario, maquillaje y peinados.
- Adecuarse al presupuesto disponible para la realización del espectáculo.

#### Asesores Legales externos:

En el caso de los asesores legales, se necesitará un contador quién lleve todos los documentos legales, las presentaciones anuales ante AFIP, recibos de sueldo, obligaciones mensuales, etc. También se contará con un abogado quién asesorará en la realización de contratos y en cualquier conflicto que se pueda presentar en torno a las relaciones laborales.

#### Mantenimiento:

Las actividades de mantenimiento se terciarizarán.

Se contratará personal de limpieza para realizar la limpieza de auditorio, baños, hall luego de cada función. Se contará con un electricista, técnicos de aire acondicionado y calefacción, mantenimiento de pantalla. Todas estas actividades serán realizadas por especialistas en cada una de las actividades.

## Capítulo VI

### Análisis Técnico

#### PROCESO PRODUCTIVO

##### Clasificación de los procesos productivos:

Este proyecto responde a un proceso de fabricación de flujo nulo o de proyectos, debido a que los productos se conciben como únicos. Si bien la presentación de los mismos puede darse en reiteradas oportunidades, es el mismo producto el que se presenta.

##### Estrategia de Servicio:

El negocio en el que se encuentra este proyecto es el de espectáculos y actividades culturales a través de las artes.

La estrategia de servicio constará en la prestación del auditorio en las condiciones y días pactados con aquellas personas o instituciones que lo contraten; o en el caso de productos propios (espectáculos producidos), consistirá en la presentación de espectáculos en las condiciones promocionadas.

Debido a que el desarrollo y montaje de un espectáculo lleva tiempo y dinero, el primer año se hará un mayor énfasis en el alquiler del auditorio y se presentará un solo espectáculo propio durante el primer trimestre del año y se repetirá en el último trimestre, esto debido a que estos son los meses de actividad cultural más fuerte en nuestra provincia.

El segundo año se desarrollarán dos espectáculos y uno de ellos tendrá un enfoque de público infantil que se repetirá durante los meses de invierno que son los más bajos en espectáculos de concurrencia de público joven y adulto.

Ya en el tercer año, se pretende generar y ofrecer una mayor propuesta logrando 3 espectáculos propios con una permanencia mayor en cartelera.

### Productos del Servicio

#### Descripción del producto:

La gestión en este tipo de proyectos se puede llevar a cabo básicamente de 3 formas:

1. Gestión como productor.
2. Gestión como productor / coproductor (borderó) y,
3. Gestión sólo del alquiler de sala.

En qué consiste cada una de estas formas de gestión y cuáles son sus ventajas y desventajas:

1. **La Gestión como productor** consiste en generar y crear espectáculos propios.

Sus ventajas:

- Espectáculos únicos por ser propios.
- Las ganancias no se distribuyen.

Desventajas:

- Los riesgos se corren sólo por cuenta propia.
- Hay que invertir
- Asumir los sueldos o pagos de los artistas.

2. La Gestión cómo productor / coproductor (borderaux) que consiste en trabajar con otra o varias personas a porcentaje dependiendo del acuerdo que se haga y del riesgo que cada uno asuma. Por ejemplo los acuerdos pueden ser 30/70, 40/60, 50/50 (porcentajes)

Ventajas:

- Se determina cuanto riesgo asumir en función del tipo de proyecto o del interés por ser parte de el.
- No recae toda la responsabilidad en una sola persona u organización.

Desventajas:

- No se pueden tomar las decisiones sin consenso.

3. Alquiler de Sala, en este caso el único compromiso que se asume desde el auditorio es su alquiler, en cuanto a equipamiento, la organización sugerirá según la necesidad del cliente aquellas empresas de sonido, iluminación, alquiler de proyectores y pantallas con las que el auditorio trabaje de manera terciarizada. Una gran ventaja es que al no tener nada que ver con la actividad, si el auditorio se adapta se puede alquilar para muchas y diversas actividades, por ejemplo Presentación de libros, Colaciones, Presentación de estudios empresariales, conferencias, etc.

### Medición del Desempeño del Servicio

Existen diferentes herramientas para medir el desempeño del servicio. Se eligen aquellas que se adaptan de manera más óptima en este tipo de proyecto y es importante destacar que los clientes pueden valorar plazos de tiempos de espera cortos y servicio puntual, también corrientes constantes de productos y servicios innovadores o también valoren a proveedores que sean capaces de anticiparse a los deseos y necesidades de los clientes.



En este proyecto, por sus características, la medición del desempeño del servicio se hará a través de:

Encuestas: que permitan conocer la opinión de los clientes en cuanto a los espectáculos presentados, calidad, comodidad del auditorio, las condiciones en que se desarrollan las distintas actividades y por supuesto, conocer también cuales son aquellos aspectos que se podrán y deberán mejorarse en el servicio.

Fidelidad del Cliente: Si bien los espectáculos son distintos entre si y más allá de la repetición de funciones, se puede medir la fidelidad en primer lugar, de la audiencia si la misma concurre en reiteradas oportunidades, si identifican el lugar con buenos espectáculos y calidad; en segundo lugar encontramos la fidelidad de las instituciones, particulares, escuelas de arte, etc que contraten el auditorio para realizar sus variadas presentaciones.

Reiteración de Pedido: Esta medida de desempeño está directamente relacionada con quienes representan a los canales de distribución, es decir, aquellas personas que solicitan el auditorio para realizar algún evento o espectáculo.

La frecuencia y las reiteradas oportunidades en que el auditorio sea solicitado permitirán medir también el desempeño del servicio.

#### Distribución de instalación en Planta:

La distribución de este proyecto responde a la distribución de posición fija, debido a que el producto permanece en un solo sitio y los diferentes equipos que sean necesarios para la realización del mismo se mueven hacia ese lugar.

La distribución en el local será de la siguiente manera:

#### Planta Baja:

1- Hall de entrada, 2- boletería (a la izquierda del hall), 3- baños para damas y caballeros con capacidad para 3 personas cada uno (amplios), 4- auditorio con capacidad para 180 personas, 5- escenario, 6- Se contará con tres camarines detrás de escenario, 7- la isla de sonido se ubicará en la entrada del auditorio.

#### Planta Alta:

1- Dos oficinas (una de administración y atención al público) y otra para el director general.

#### Localización de Planta:

Debido a que ya se cuenta con el local para el desarrollo del auditorio, la ubicación del mismo será en la calle Gobernador Videla 811, en el departamento de Guaymallén en la Provincia de Mendoza.

El punto de ubicación es estratégico ya que está ubicado en calle lateral a la Costanera y en la cercanía al centro de la ciudad.

En cuanto a los medios y costos de transporte hay todo tipo de opciones para llegar al auditorio, se puede llegar en varias líneas de colectivos y también en taxi, sin dejar de mencionar que por ser esta calle paralela a la costanera tiene estacionamiento en 45° frente al local para aquellos que se trasladen en auto particular.

Como ya se mencionó, el local está a la entrada de la zona céntrica (por el lado este) y por lo tanto cercano a todo tipo de fuente de abastecimiento, con la posibilidad también de acceder sin ningún problema a redes telefónicas y todo servicio de comunicación.

## Capítulo VII

### Análisis Comercial

#### Análisis Comercial

##### Estrategia de Producto:

Como ya se explicó en la descripción del producto el proyecto de auditorio prestará servicio de tres formas:

- Gestión como productor
- Gestión como productor/coproductor (borderaux)
- Gestión solo de alquiler de sala

En cualquiera de los tres casos la Estrategia Comercial consistirá en que sea cuál sea el origen de los espectáculos o eventos (independientemente del origen del espectáculo), el desarrollo de los mismos debe ser bajo condiciones preestablecidas que den una buena imagen de lo que el establecimiento es y desea ser.

La intención es lograr que se identifique al lugar con un buen nivel de actividades.

Estas condiciones, entre otras, serán: prolijidad en los eventos (horarios, entregar información cierta, etc.), manejo adecuado y cuidadoso del establecimiento, orden en el desarrollo de cada actividad, etc.

Es decir, lograr que la buena imagen comercial del auditorio se refuerce por las buenas referencias y antecedentes que genera el manejo y conducción del mismo.

### Estrategia de Precio:

En el caso de la industria del espectáculo y eventos culturales el precio de la entrada se fija en base a la calidad del producto, prestigio de los artistas, importancia y nivel del evento, etc. Pero aun así, es necesario establecer un precio promedio para poder trabajar con cifras ciertas a la hora de presupuestar y proyectar ingresos.

Con variaciones de acuerdo a las características antes mencionadas, el precio promedio será de \$30.

Cuando de espectáculos propios se trate, en general se paga el 12% a SADAIC sobre el monto bruto recaudado.

Por otro lado, y habiendo realizado la investigación adecuada en la etapa de análisis de mercado, cuando se trate de alquilar la sala – auditorio el precio será de \$850 por día de alquiler, proyectando este precio el primero y segundo año y \$900 del tercero en adelante.

### Estrategia de Distribución:

La distribución es la intermediación entre el productor y la audiencia, por eso en este caso particular los artistas, los expositores de conferencias, etc. Son quienes cumplen esta función.

Esta estrategia no requiere un extenso desarrollo como las demás porque de por sí, cada responsable de los espectáculos que se presenten oportunamente estará encargado de desarrollar y exponer exitosamente su trabajo, Pero no por ello se descuidará esta área.

### Estrategia de Promoción:

El éxito en términos de recaudación depende de un conjunto de factores que influirán fuertemente en la elección de los espectadores. Entre ellos podemos mencionar la real posibilidad de acceder a

los espectáculos, la difusión y marketing, la época del año en que se presenten los diferentes espectáculos.

Se informará a la ciudadanía de los espectáculos en cartelera a través de la Secretaría de Turismo y Cultura.

Se trabajará también informando a las escuelas del Gran Mendoza cuando los espectáculos sean infantiles y educativos para los niños. La intención es establecer una relación permanente con las escuelas de manera que exista un público seguro para los espectáculos infantiles, por ejemplo que desde el establecimiento educativo se soliciten los permisos a los padres para llevar en horarios de clases a los niños a ver un espectáculo.

Por otro lado la apertura del auditorio se realizará a mediados de octubre del año 2010 con la intención de generar una agenda de actividades atractivas ya que en Mendoza se producen muchos espectáculos en época de verano.

## Capítulo VIII

### Análisis Financiero

#### 1. Inversión a realizar

La característica fundamental de la inversión en este proyecto está relacionada con el carácter no excluyente del consumo de espectáculos y uso de salas para eventos. Esto significa que, una vez que se produce un espectáculo o se alquila la sala incurriendo en un determinado nivel de inversión para la realización del mismo, el costo de un espectador adicional es cercano a cero. Esta situación lleva al productor a calcular su nivel de inversión en función de la cantidad de espectadores potenciales. Por ello, para lograr la visión del proyecto, y en función de los resultados alcanzados en el análisis de mercado se determina que la inversión necesaria para llevar a cabo el auditorio es de setenta mil novecientos ochenta pesos.

#### 2. Estructura de costos

Los costos están calculados de la siguiente manera: los costos fijos son mensuales y los costos variables responden a la puesta en escena de un espectáculo propio, la modificación de los costos variables estará dada por la cantidad de veces que el espectáculo se presente en un mes.

- Costos Variables (por producción de espectáculos): \$ 4.667,00
- Costos Fijos Mensuales: \$ 5.758,48

#### 3. Ingresos

Los ingresos del primer año de funcionamiento se calculan a un nivel de explotación del 60% con 3 funciones mensuales durante los meses fuertes de turismo y vacaciones y fiestas provinciales. El segundo año se calcula un nivel de explotación del 70% y el tercer año un nivel de explotación del 80%, estos últimos con casi 3 presentaciones de espectáculos propios cada mes. Además de los espectáculos se calcula alquilar el auditorio entre 8 y 10 veces por mes.

#### 4. Financiación:

La misma se realizará en un 70% con capital propio y en un 30% con un aporte de dos empresarios que por su actividad harán uso del auditorio por un lapso de un año de manera gratuita.

#### 5. Cantidad de equilibrio:

En un nivel inicial para cubrir los costos totales mensuales se deben realizar entre 3 y 4 presentaciones de espectáculo.

En el caso en que solo se alquilara el local para eventos, sería necesario alquilarlo 7 veces para cubrir los costos fijos mensuales.

## Capítulo IX

### Conclusiones

La tesis se orientó a la formación de un plan de negocio en el sector de cultura y espectáculos, particularmente a partir de la creación de un auditorio artístico.

Se alcanzaron lo largo del desarrollo de la investigación los objetivos principales de la tesis. Asimismo, la hipótesis de investigación fue demostrada, puesto que el tema de generar un auditorio no sólo es rentable sino que es un elemento dinamizador del fomento cultural. Por lo tanto, genera externalidades positivas en el conjunto social.

Desde el punto de vista de la organización del texto, se ordenó en 7 partes principales. En el análisis del mercado se llegó a la conclusión de que la cultura en Mendoza es un sector atractivo con mucho potencial de crecimiento. En el segundo apartado, se definió el análisis estratégico de la organización naciente. Se propuso una estrategia de diferenciación, porque permite captar al producto como único. Con respecto al análisis administrativo, se sostuvo que la estructura organizacional no requiere de una gran complejidad. En el análisis técnico, por su parte, la idea fue describir el producto y el servicio que se prestaría con el auditorio. En el análisis comercial se sostuvo que la estrategia de promoción es clave porque tiene que ver con una mejor llegada a la gente y mantener una red de contactos. Por último, la evaluación financiera dio positiva.

Si bien el desarrollo y fomento de espectáculos en Mendoza no ha sido una actividad sencilla, por la falta de fomento, de oferta de propuestas serias con un buen formato, de espacios propicios para el desarrollo, todavía existe mucho camino por transitar y es necesario al involucrarse en este mercado hacerlo con mucha creatividad saliendo a buscar las oportunidades.

Quizás resulta bastante dificultoso y arriesgado llevar a cabo proyectos de esta índole sin el apoyo de instituciones que fomenten el desarrollo de la industria cultural y de espectáculos.



En este caso, se cuenta con el apoyo de Gestores Culturales, músicos y técnicos que tienen el deseo y la voluntad de hacer su aporte para que Mendoza sea una plaza con excelentes propuestas artísticas y sociales. Y si se cumplen las proyecciones realizadas en cuanto a los costos calculados, a la captación del segmento de mercado elegido, a la venta de entradas e ingresos complementarios, es un proyecto rentable y de pronta recuperación de la inversión.

Capítulo X

Bibliografía

A) Libros:

**KINNEAR J. & TAYLOR A.** *Investigación de Mercado. Santa Fe Bogota . Mc Graw –Hill. 2000*

**NEUGOVSEN, Gerardo D,** *Gestión Social y Cultural. Buenos Aires. Tikal Ideas. 2006*

**PORTER, Michael.** *Ventaja Competitiva. México. CECSA. 2000*

**SCHARGORODSKY, H.** *Elementos de Economía del Sector Cultural. Bs As. UBA. 2005*

**THOMPSON, Arthur.** *Administración Estratégica. México. Mc Graw –Hill. 2004*

B) Páginas y Sitios Web:

**IDITS:** *www.idits.org.ar*

**INCAA:** *www.inca.gov.ar*

**INDEC:** *www.indec.gov.ar*

ANEXO

Análisis Financiero